



## Quelques caractéristiques du discours patronal

Isabelle Léglise, Nathalie Garric

### ► To cite this version:

Isabelle Léglise, Nathalie Garric. Quelques caractéristiques du discours patronal. Mots: les langages du politique, 2003, n°72, pp.113-134. halshs-00162439

**HAL Id: halshs-00162439**

**<https://shs.hal.science/halshs-00162439>**

Submitted on 13 Jul 2007

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

## Quelques caractéristiques du discours patronal français

Nathalie Garric, Isabelle Léglise, Université de Tours

### Un genre peu étudié

Le discours patronal demeure l'un des laissés pour compte non seulement de l'analyse de discours de tradition française mais également des diverses analyses du discours en France<sup>1</sup>. Si, pour des raisons historiques, discours syndical et discours politique ont été largement investis, si on a vu se développer un certain nombre d'études sur les discours médiatiques, publicitaires, de transmission de connaissance, ou relevant des situations de travail, fort peu de travaux se sont intéressés aux discours de l'entreprise et de ses dirigeants<sup>2</sup>. J-C. Deroubaix (2000, 10) notait d'ailleurs dans son travail sur les déclarations gouvernementales, qu'une étude du discours institutionnel restait à faire, prenant notamment en compte les documents patronaux.

Nous nous proposons d'analyser ici quelques caractéristiques des discours de grands patrons français en nous fondant sur l'étude d'un large corpus d'interventions orales ou écrites de quinze dirigeants<sup>3</sup>. Le corpus est constitué de discours annuels, d'interviews radiodiffusées, télévisées ou parues dans la presse écrite, de rapports annuels et de lettres aux actionnaires<sup>4</sup>. Il comprend plus de 220 000 occurrences.

Des analyses qualitative et quantitative ont été réalisées sur ce corpus pour dégager les spécificités de chaque locuteur et mettre en évidence ce qui pourrait en caractériser l'ensemble. L'hypothèse d'un genre ou d'un sous-genre discursif, entendu comme ensemble de régularités textuelles repérables, plus ou moins spécifiques, attachées à un ensemble de conditions de production semblables, a été posée. Cette étude a été assistée par ordinateur (Garric, Léglise, à paraître), notamment avec les logiciels Lexico3<sup>5</sup> et Tropes<sup>6</sup>. Les résultats présentés ici sont issus de ces études lexicométriques.

---

<sup>1</sup> Distinction proposée par D. Maingueneau (1995).

<sup>2</sup> Depuis les travaux de B. Gardin (1976) et (1980) qui, sous l'étiquette « discours patronal », étudiaient notamment les interventions d'un représentant du CNPF.

<sup>3</sup> Il s'agit de Daniel Bernard (PDG Carrefour), Michel Bon (France Télécom), Martin Bouygues (PDG Bouygues), Philippe Camus (Co-président exécutif, EADS), Henri de Castries (Président du directoire, Axa), Thierry Desmaret (Total Fina Elf), Anne Lauvergeon (PDG Cogema / présidente du directoire Areva), Francis Mer (PDG Usinor / Newco), Jean-Marie Messier (PDG Vivendi Universal), Gérard Mestrallet (PDG Suez), Edouard Michelin (Michelin), Michel Pébereau (PDG BNP-Paribas), François Roussely (EDF), Louis Schweitzer (Renault), Serge Tchuruk (PDG Alcatel).

<sup>4</sup> La variation du dispositif des différents textes constitutifs de notre corpus pose la question de l'hétérogénéité des données. Lors de leur traitement du discours des présidentielles de 1995, L. Petitjean et al. (1999), travaillant sur des textes d'ouvrages (écrit imprimé), de face-à-face (oral spontané) et de prestations officielles (écrit oralisé), ont soulevé ce problème. Les auteurs concluent que « Le "genre" aurait pu, de son côté, s'avérer déterminant dans la répartition des emplois. Cela est vrai pour certains mots [...] mais on observera que le suremploi d'outils explicatifs indique une complexité phraséologique aussi prégnante dans certaines conditions d'oral qu'elle peut l'être à l'écrit. »

<sup>5</sup> Logiciel développé à l'ILPGA (Paris 3) par André Salem, cf. Lebart, Salem (1994).

<sup>6</sup> Logiciel développé au Groupe de Recherche sur la Parole (Paris 8) par P. Molette, cf. Bromberg et al. (1998).

## Les univers lexicaux omniprésents de la finance, des affaires et de l'économie

Sur le plan lexical, il apparaît que les discours patronaux sont d'abord financiers. Si l'estimation de J. Séguéla (Séguéla, J., cité dans *le Monde* du 8 février 2002, p.20), selon laquelle 80% des communications des grands patrons concernent leur bilan financier, nous paraît quelque peu exagérée, il n'en demeure pas moins que cette thématique est extrêmement fréquente dans leur communication, tant en ce qui concerne la présentation de la situation de l'entreprise, de sa structure et de ses opérations, qu'en ce qui concerne l'économie en général et les marchés en particulier. Le rang (45<sup>e</sup>) et la fréquence (618 occurrences) de la forme *marché* illustrent nettement cette observation<sup>7</sup>. Ils sont complétés par de nombreux autres termes comme *affaires* (205), *valeur* (192), *cours* (187), *marchés* (182), *fusion* (142), *actions* (120), *économie* (109), *bourse* (109), *valeurs* (90), ou par des segments répétés comme *parts de marché* (40), *création de valeur* (25), *créer de la valeur* (17).

On voit cette prépondérance de l'univers de la \*finance<sup>8</sup> dans le relevé proposé par Tropes, des 16 thèmes les plus fréquents :

Classe	Fréq.	Classe	Fréq.
(1) finance	2964	(9) énergie	0623
(2) commerce	2571	(10) france	0596
(3) transport	1270	(11) emploi	0535
(4) europe	1270	(12) amérique du n.	0454
(5) entreprise	1268	(13) média	0392
(6) télécom	0952	(14) technique	0384
(7) croissance	0693	(15) économie	0381
(8) réseau	0691	(16) production	0371

Les discours patronaux favorisent une présentation technique et factuelle fondée sur la déclinaison d'actions renvoyant au monde de la \*finance (*capitaux, investissement, bénéfices, endettement, budget, fonds propres...*), et du \*commerce (*marché, prix, exportation, importation, concurrence, coûts, tarifs, vente...*) qui apparaissent aux rang \*1 et \*2 avec une fréquence de plus de \*2500. Ces univers devancent l'évocation de la \*croissance, qui apparaît tout de même au rang \*7 avec une fréquence de près de \*700 ainsi que l'univers de \*l'économie (*économie, économie de marché, inflation, hausse des prix, pouvoir d'achat, productivité, nationalisation, privatisation, libre échange...*) et de la \*politique qui apparaissent respectivement aux rangs \*15 et \*19 avec une fréquence de près de \*350.

L'opposition économie traditionnelle / nouvelle économie, quant à elle, constitue un thème abordé notamment à travers des références à la nouveauté<sup>9</sup> mais non excessivement développé

<sup>7</sup> Pour les données extraites de Lexico3, la forme est précédée, si nécessaire, par son rang et suivie par sa fréquence, soit, pour *marché* : (45) *marché* (618).

<sup>8</sup> Afin de distinguer les données chiffrées extraites de Tropes, une astérisque est ajoutée dans le texte devant tout terme renvoyant à une classe construite par le logiciel, ainsi que devant le rang ou la fréquence correspondante.

<sup>9</sup> Les fréquences de *nouvelle* (154), *nouvelles* (121), *nouveaux* (108), *nouveau* (97), *nouvel* (29), *e-* (22) ( pour *e-business, e-commerce, e-finance, e-krach, e-mail*) *nouvelle économie* (23), *moderne* (11) s'opposent nettement à

par l'ensemble des locuteurs : seul le septième patron, qui occupe la position la plus décalée sur la représentation factorielle ( non fournie dans le présent article), intègre largement l'e-économie à son discours.

Les grands patrons n'en abordent pas moins d'autres thèmes qui pourraient sembler moins centraux, comme \*l'environnement (qui arrive au rang \*36 du classement des univers référentiels de Tropes) avec le souci affiché d'un *développement durable* (54 occurrences), la culture, dont l'univers de la \*musique arrive au rang \*25, celui du \*spectacle au rang \*34 et la \*culture en tant que telle au rang \*77, certains n'hésitant pas à évoquer des questions politiques ou idéologiques. Ainsi, le locuteur 8 parlant du capitalisme dans les extraits (1) ou dans de l'extrait (2) cité plus bas :

- (1) « le capitalisme se tire parfois une balle dans le pied » ou encore « le capitalisme donne des verges pour se faire battre ».

### *L'Europe et l'Amérique du Nord, aires géographiques de référence*

D'un point de vue géographique, la référence à l'\*Europe (au rang \*4 du classement de Tropes avec une fréquence de près de \*1300) est plus fréquente que celle à la \*France (qui apparaît seulement au rang \*10, avec une fréquence de moitié), et \*l'Amérique du Nord (rang \*12) est un standard de comparaison. Ces trois aires géographiques apparaissent loin devant l'\*Asie (rang \*29) et l'\*Amérique du Sud (rang \*51). Dans le corpus, *Amérique du Nord* en tant que tel, est un segment trois fois plus répété qu'*Amérique du Sud* (30 occurrences / 11).

L'extrait suivant illustre bien la référence à une entreprise européenne, le standard de comparaison américain, et la norme ainsi constituée :

- (2) Cela ne peut fonctionner que s'il existe la même intégration au niveau des États à une **politique commune**. Et **il faut que** notre environnement, en tant qu'industriel, soit assez voisin de celui de nos concurrents. Les **entreprises américaines** bénéficient d'un univers intégré, sur le marché américain. Nous avons besoin de cette intégration en Europe. **Il faut que l'entreprise européenne** voie le jour et que l'on puisse agir dans un cadre à la fois politique, commercial, social et institutionnel plus cohérent qu'aujourd'hui.

Il est intéressant de noter que dans l'ensemble du corpus, la fréquence de mention de l'univers \*Europe est deux fois supérieure à celle de la France, alors que les entreprises sélectionnées sont identifiées parfois même comme 'typiquement françaises'. Ainsi, ce constructeur automobile français, qui se réfère fréquemment au niveau européen et parle de son groupe comme d'une entité binationale, ne mentionne que fort peu la *France* (11 occurrences sur 478), terme qui est affecté, chez ce locuteur, d'un exposant de spécificité négatif de -E06, calculé par Lexico3.

De manière étonnante, des thèmes comme la mondialisation (27 occurrences dont 12 pour le locuteur 9 le plus excentré dans le plan factoriel) et ses conséquences (*régulation* (15), *dérégulation* (6), *réglementation* (8), *déréglementation* (aucune occurrence) ne sont que peu évoqués. Le niveau mondial est en revanche largement représenté (l'adjectif a une fréquence de 345 et le nom de 319) dans ce discours où il constitue fréquemment le comparant sélectionné (un référentiel généralisé) pour exprimer un jugement de supériorité concernant l'entreprise. *Leader*

---

celles de *ancien* (13), *ancienne* (9), *traditionnelles* (7), *traditionnels* (7), *anciens* (5), *traditionnelle* (4) et *ancienne économie* (4).

*mondial* apparaît comme segment répété (29 occurrences). L'extrait ci-dessous en est un bel exemple.

- (3) Bien sûr, nous sommes **le groupe le plus mondial**, et là, il faut rendre hommage à nos équipes, nous sommes **le groupe le plus mondial** et cela va accélérer et clarifier la stratégie.

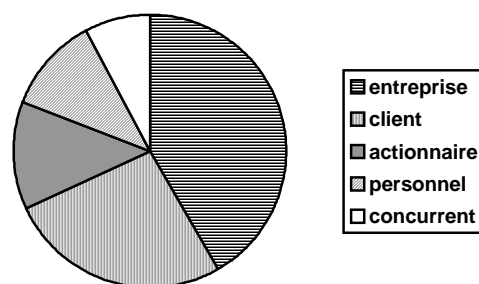
Les références à la concurrence et à la compétitivité sont par ailleurs largement inférieures à ces scores.

### *Les acteurs de l'entreprise*

Le discours patronal convoque de nombreux acteurs. Il s'agit avant tout d'un discours sur l'entreprise (qui, en tant qu'univers référentiel apparaît au rang \*5 du classement de Tropes), mais il faut sans doute ajouter une partie des catégories \*emploi, \*technique et \*production, renvoyant également à l'univers de l'entreprise.

Ce discours sur l'entreprise mentionne par ailleurs plus ses clients que ses actionnaires. Si les formes (54) *groupe* et (87) *entreprise* devancent les autres, elles sont suivies de la forme (78) *clients* plus fréquente que la forme (122) *actionnaires*. Quant aux salariés, leur fréquence est diminuée au rang 216. La référence à la concurrence trouve également une fréquence moindre, *concurrence* se situe au rang 303 et la mention des acteurs *concurrents* au rang 328. Elle connaît ainsi une fréquence à peu près équivalente à la forme (315) *leader* dont l'emploi élevé témoigne d'un discours visant la singularité de l'entreprise toujours première dans son secteur d'activité. On note d'ailleurs de très nombreuses expressions comme : *nous sommes leaders*, *le premier mondial*. Tropes identifie à ce propos un univers référentiel renvoyant à la \*supériorité qui apparaît au rang \*39.

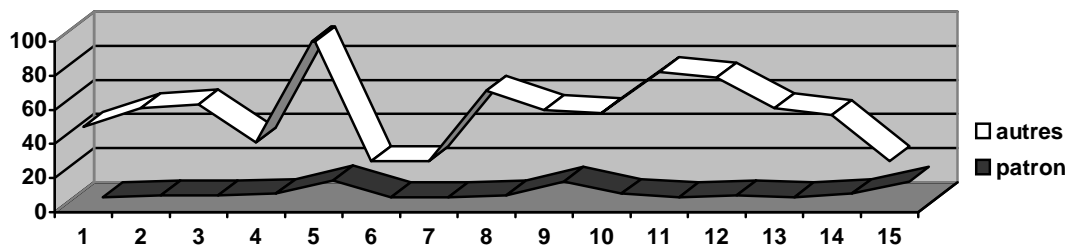
La figure suivante propose une répartition de ces différents acteurs qui regroupe sous les termes génériques sélectionnés en légende les diverses formes afférentes. La désignation *client* par exemple intègre *client(s)*, *clientèle*, *consommateur(s)*, *abonné(s)*, *utilisateurs*. Certaines formes éparses et insuffisamment déterminées quant à l'acteur effectivement désigné n'ont pas été retenues<sup>10</sup>.



Tropes identifie par ailleurs, en rang \*24, un univers renvoyant au \*dirigeant. Divers termes en effet sont présents pour qualifier le patron de l'entreprise (*chef*, *patron*, *dirigeant*), qui tient

<sup>10</sup> Le terme *fournisseur* par exemple peut aussi bien référer à l'entreprise, à la concurrence, au personnel qu'au partenaire. On observe ainsi : *nous sommes le premier fournisseur de..., notre fournisseur...*

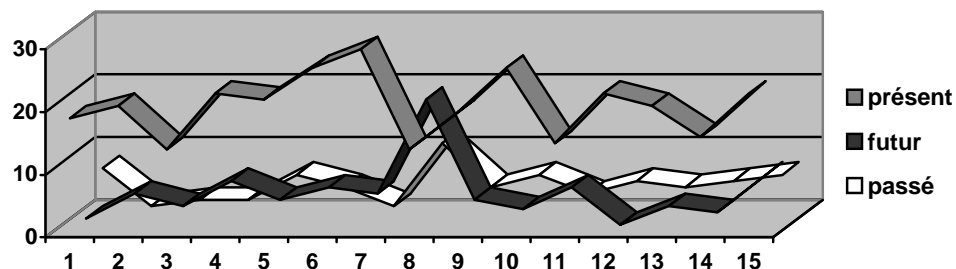
souvent un discours sur son rôle propre, le rapport entre discours égocentré et alterocentré semblant différencier un certain nombre des locuteurs. Le graphique suivant montre notamment que la fréquence moyenne de l'ensemble des désignations des acteurs se situe aux alentours de 0,6% (60/10000 dans le graphique Lexico3), alors que la désignation du patron est de l'ordre de 0,02%. Ci-dessous, la catégorie 'autres' recouvre les termes : *abonné, actionnaire, client, clientèle, collaborateur, consommateur, constructeur, distributeur, Français, gens, partenaire, population, utilisateur, vendeur*.



On notera toutefois trois pics perceptibles aux alentours de 0,1% dans la désignation du patron, correspondant aux locuteurs 5, 9 et 15. Le locuteur 5 présente une haute fréquence de l'ensemble des acteurs ; le locuteur 9, présente quant à lui un usage banal des formes désignant les autres mais s'exprime fort sur son propre rôle ; quant au dernier, c'est le dirigeant qui cumule la particularité de renvoyer le moins aux autres acteurs et le plus à son rôle de patron.

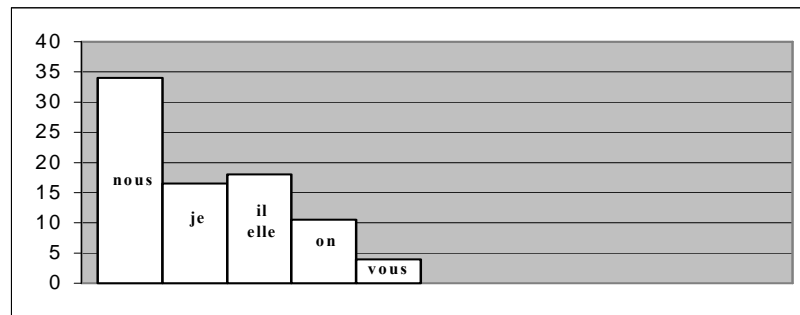
### Un discours au présent

Le discours patronal, tant sur le plan morphologique que lexical, est ancré dans le présent de l'énonciation, évoquant faiblement et sans différence notable le passé et le futur. Plus de 85% des occurrences de *être* et *avoir* apparaissent au présent de l'indicatif contre 6% à l'imparfait et environ 5% au futur ; les localisations temporelles adverbiales ou adjectivales, moins fréquentes, se répartissent approximativement selon la même proportion. Le schéma suivant illustre la présence pour 10000 mots de termes renvoyant au présent (en moyenne 20/10000), comme *aujourd'hui, actuel(les)*, bien supérieure à celle de termes renvoyant au passé ou au futur (en moyenne 5/10000) comme *passé(es), dernier(s) / prochain(es), futur(es)*....

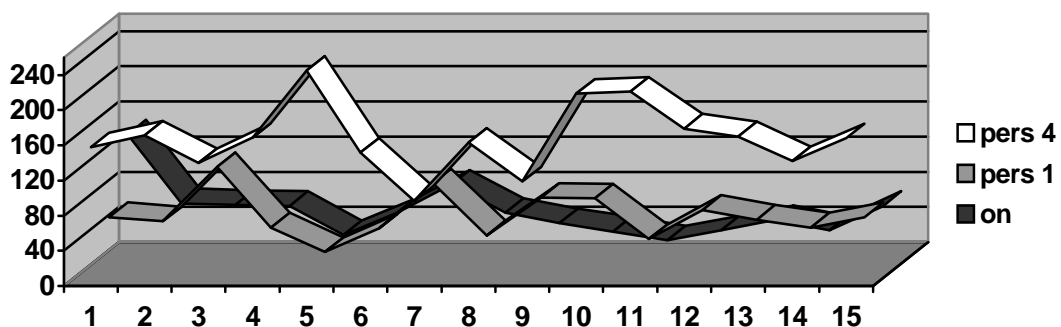


## Enonciation et modalisation : l'entreprise et son patron

La prise en charge énonciative du discours repose sur une alternance entre le *nous* de l'entreprise, très largement représenté, et le *je* managérial. Sur l'ensemble des pronoms personnels, *nous* représente 34%, *je* 16,5%, la troisième personne 18%, *on* 10,5%, *vous* 4%.



La majorité des locuteurs se caractérise par un large écart fréquentiel entre le *nous* et le *je*. Toutefois certains, occupant une position plus périphérique sur la représentation factorielle, présentent des fréquences plus voisines. Un seul patron<sup>11</sup> illustre le cas exceptionnel d'un sur-emploi de *je* associé à un sous-emploi de *nous*. Il est également remarquable que les locuteurs proches de l'intersection des axes, notamment 4, 5, 8 et 15, utilisent les pronoms *je* et *on* dans des proportions comparables. Ailleurs, la fréquence du *on* reste globalement inférieure à celle du *je* excepté un locuteur pour lequel ce pronom est plus fréquent que *je* qui se rapproche alors très nettement du *nous*. Cette distribution originale, illustrée par un exposant de spécificité positif de +E45 pour le terme *on*, pour le locuteur 1 est renforcée par la fréquence élevée et singulière du pronom *vous*, terme affecté d'une spécificité également positive de +E28.



<sup>11</sup> Il s'agit de la seule femme grand patron du corpus qui présente un certain nombre de spécificités (Garric, Léglise, à paraître) au point d'envisager la possibilité d'un ethos féminin proche des propositions de Bonnaïfous (2002).

La relation de possession, notamment attachée au *nous* de l'entreprise et exprimée par le déterminant possessif mais également par *avoir*, constitue une autre caractéristique remarquable du discours patronal. Elle se manifeste à l'égard d'entités très diverses : des objets ou des processus en relation plus ou moins étroite avec l'entreprise, ou encore des acteurs humains, l'entreprise et son personnel voire des intervenants extérieurs concernés par l'activité. Par exemple, chez le locuteur 12, patron d'un grand groupe bancaire : *nos clients* (30/129, soit une spécificité de +E11), *nos agences* (+E07), *nos services* (+E06), *nos équipes* (+E04), *notre banque* (+E04), *notre bénéfice* (+E03), *notre réseau* (+E03), *notre groupe* (+E02), *de notre filiale* (+E02), *nos* ayant en lui-même une spécificité de +E05 (96/1108). La fréquence de cette relation semble insister sur la présentation d'une entreprise dotée d'une large envergure et d'un ensemble d'entités propres et stables qui dépendent d'elle. Ces dépendances professionnalisent, solidifient et individualisent chaque entreprise. Elles fonctionnent comme des témoins de la culture d'entreprise dont se flatte chaque patron et ne se répartissent pas systématiquement chez chacun à l'égard des différentes entités citées. Par exemple, le locuteur 11 - patron d'une entreprise familiale - exploite largement le déterminant possessif en relation avec l'entreprise, ses produits et ses opérations mais, lorsqu'il réfère à des instances plus externes comme les clients, l'expression de la relation de possession diminue très nettement.

#### *Des figures modales nettement délimitées*

Le discours patronal est marqué par la fréquence élevée de certains verbes modaux avec un record pour la modalité de l'obligation. La morphologie des formes en question témoigne d'une répartition particulière des modalités en fonction des énonciateurs mis en scène. Nous relevons successivement (72) *faut*, (86) *peut*, (110) *crois*, (163) *pense*. Les formes déclinées à la quatrième personne sont reléguées en deça du rang 400 dans le tableau lexical. Le *nous* de l'entreprise évite autant que possible la modalisation du dire et ce d'autant plus lorsqu'il s'agit de formuler des opinions. Ces dernières sont réservées au *je* managérial<sup>12</sup>. Les modalités de l'obligation et du pouvoir s'imposent déliées de toute responsabilité de la part du locuteur : ni *je*, ni *nous*, elles sont essentiellement réservées à la non personne, au *il* impersonnel (*il faut*) ou encore aux formes indéterminées *on*, *ce* et *ça*. Leur fréquence témoigne en ce sens d'un discours exploitant également nettement la dépersonnalisation.

- (4) Il y a dans la valeur d'une action une appréciation du marché très difficile de définir à l'avance. Nous savons que les actions sur le marché montent et baissent. Mais **je crois que** l'opération, dans sa globalité, c'est-à-dire dans l'échange de participations, crée une solidarité entre les deux entreprises, qui sera une source d'efficacité.
- (5) Eh oui ça fait partie de notre rôle de prendre une partie des résultats pour intervenir donc dans l'humanitaire, ce qu'on fait depuis longtemps et qu'on fait **je crois** avec un sens du qualitatif et surtout une très grande mobilisation des collaborateurs de Carrefour des hommes de terrain, dont beaucoup agissent tous les jours après leur travail ou pendant leur travail pour aider donc que ce soit des opérations d'alphabétisation ou d'autres, de réinsertion autour et **je crois que** ça fait partie un peu de la culture de Carrefour depuis le départ et **je crois que** c'est très important

<sup>12</sup> Dans son étude consacrée à la rhétorique de Jaurès, Muller (1994 : 114) relève également certains verbes caractéristiques du contexte de *je*. Il identifie les verbes de déclaration, les verbes de connaissance et les verbes d'opinion. Seuls les derniers sont représentatifs du discours patronal : le locuteur 7 suremploie *sais* (+E07), il apparaît le plus excentré sur la représentation factorielle. Or Muller souligne que les deux autres catégories assument une fonction essentiellement dialogique ou allocutive. Fonction peu exploitée par le discours patronal qui, comme nous le précisons plus loin, convoque et consulte faiblement l'interlocuteur.



- pour les collaborateurs de voir que dans l'entreprise, au-delà de l'exigence de travail et de résultat il y a aussi la volonté et l'exigence de participer à la vie de la société et à ses problèmes.
- (6) Depuis dix jours, la majorité de mon temps est à s'occuper des conséquences de cet accident, des réactions **qu'il faut mettre en œuvre**, des explications **qu'il faut donner**, vis-à-vis aussi de nos propres équipes, **il ne faut pas oublier** que nos personnels de l'usine sont touchés directement, ils ont perdu des collègues, certains sont blessés, ils ont en plus l'impression d'être accusés, donc il y a énormément de choses à faire et c'est vraiment la priorité des priorités pour moi dans ces semaines

Les mises en relation réalisées par Tropes sont révélatrices à cet égard. Ce logiciel montre que la première personne entretient des relations, exclues avec *nous*, avec les classes d'équivalence *décision*, *raisonnement*, *conviction*, *pensée*, *confiance*, *responsabilité*, *opinion*, *patron* et *président*. En revanche des classes telles que *opération* et *stratégie* appartiennent au contexte du sujet collectif représenté par *nous*. Ce dernier apparaît comme une entité sous tutelle dépourvue de jugement et d'opinion alors que l'instance patronale fonctionne comme garant du dire dont le jugement peut faire autorité, une autorité toutefois non systématiquement convoquée. En regardant les segments répétés ci-dessous, on note que le terme *décision* au singulier ou au pluriel apparaît en général comme une solution s'étant imposée d'elle-même, qu'elle soit assumée à la première personne ou non. Néanmoins, le participe passé *décidé* est très souvent associé à la quatrième personne : *nous avons décidé*...

- (7) En toute hypothèse, **la décision** ne dépend pas seulement de nous. Il est néanmoins clair que nous prendrons en compte la situation des collaborateurs de l'usine.
- (8) Je crois, ça a été une grande **décision**, je crois que c'est une chance. Bien mais il faut y passer. Maintenant, la **décision** est prise, il faut y passer.
- (9) J'ai pris une **décision** d'industriel responsable. À l'heure du dépôt des candidatures, notre dossier était prêt pour être remis si nous avions jugé l'UMTS irremplaçable et les conditions économiquement raisonnables. J'ai pris alors **une décision** d'industriel responsable vis-à-vis de ses clients, de ses collaborateurs et de ses actionnaires. Les conseils d'administration de Bouygues et de Bouygues Telecom réunis le 30 janvier 2001 se sont déclarés en accord avec ma position. J'ai expliqué mon point de vue lors d'une conférence de presse le 31 janvier. Chacun pouvait déjà constater que la bulle spéculative s'était dégonflée. L'UMTS apparaissait certes comme une voie prometteuse mais d'abord incertaine, avec des risques considérables.
- (10) Pour y parvenir, nous avons **décidé** de modifier notre organisation industrielle  
Nous avons donc **décidé** de renforcer notre organisation.  
C'est ce qui a été **décidé**, oui. C'est une restructuration...  
...du développement durable que nous avons **décidé** de placer notre politique d'entreprise...  
...parce que nous avons **décidé** de ne pas faire de cross matching...  
...nous avons **décidé**, sans attendre les conclusions des enquêtes...  
...retenus comme opérateur, nous avons **décidé** de renforcer notre participation...  
...dans une moindre mesure l'Italie, ont **décidé** des prélèvements considérables.

Le discours patronal est également caractérisé par de nombreux adverbes ou locutions adverbiales de modalisation de l'assertion. Le jugement explicite du locuteur disparaît donc parfois, comme par souci d'objectivité, lorsqu'il évalue la valeur de vérité de l'énoncé. Il s'agit de signifier que l'évaluation formulée va de soi, elle s'impose comme une évidence. Ces formes sont diverses, elles expriment cependant plus largement les chances absolues de validation du dire : *effectivement* (109), *bien sûr* (98), *en effet* (65), *évidemment* (47), *clairement* (40), *bien*

*entendu* (36), *forcément* (23), *naturellement* (17), *probablement* (24), *sûrement* (21), *certainement* (15) et *éventuellement* (10) notamment.

### *Un discours dépersonnalisé*

Le discours patronal apparaît comme très généralement impersonnel - la fréquence du déontique *il faut* par rapport celle du modal *devoir* en témoigne - grâce à divers procédés morpho-syntaxiques. Nous trouvons non seulement des constructions passives incomplètes mais également des constructions pronominales de sens passif, parfois sur-employées par certains locuteurs, notamment le 5 et le 11, ainsi que de nombreuses nominalisations. L'ensemble de ces constructions, occultant l'instance responsable des procès, témoigne d'un discours plus dépersonnalisant qu'impersonnel. Le procès semble se déployer de lui-même, sans aucun contrôle agentif ou comme le résultat d'une instance autre, probablement la conjoncture.

- (11) En 2000, un nombre élevé de nouveaux produits **a été mis** sur le marché avec succès et nos marques ont continué de se renforcer.
- (12) Si l'on devait connaître une récession forte, les dispositions **seraient prises** pour que la santé du groupe soit préservée
- (13) Sur les 5 ans qui viennent, nous situons la croissance de nos ventes à au moins 2 points au-dessus de la croissance du marché. **Elle se fera** de manière ciblée, en privilégiant résolument les segments les plus rémunérateurs [...]. **Elle se fondera** sur nos territoires de légitimité : innovation et technologies, marketing et services.
- (14) Mais les réductions d'effectifs **se feront** dans le total respect des accords signés en France et dans les autres pays. Ceci **se réalisera** au cours des prochaines années plus facilement que dans le passé car la pyramide des âges se traduira par des départs en retraite naturels d'une ampleur croissante dans les prochaines années.

### *Un interlocuteur sous contrainte*

La référence à l'interlocuteur se révèle peu fréquente. Le pronom *vous* renvoie, dans le discours patronal, à différentes instances : s'il désigne rarement les actionnaires, excepté dans les lettres aux actionnaires, il peut renvoyer aux clients des entreprises, par l'intermédiaires du journaliste. Le plus souvent toutefois il réfère au journaliste et, dans ce cas, fonctionne comme une implication contraignante (Garric, Léglise, 2002). C'est en effet fréquemment sur le terrain du savoir que se voit convoqué le journaliste (si *sais* apparaît au rang 894 et *savons* au rang 1300, *savez* s'impose au rang 500) : *vous (le) savez 40*, *Vous (le) savez 19*. Le locuteur 1, caractérisé par un sur-emploi de *vous* (+E28), stigmatise ce fonctionnement. Il révèle que la relation unissant les interactants n'est pas équitable<sup>13</sup>, comme le montrent les exemples suivants :

- (15) **Eh bien écoutez**, on a déjà beaucoup de mesures de sécurité actuellement, **vous vous doutez bien**, sur le maniement de l'argent.
- (16) **Vous le savez**, notre activité est en pleine mutation. D'ailleurs, il y aura encore des regroupements internationaux dans la distribution.

L'extrait (17) illustre une autre technique destinée à contraindre l'interlocuteur à partager le dire. Elle consiste à exploiter *vous* ou *on* (inclusif) à la place de *nous* associé à *quand* ou encore à *si*.

<sup>13</sup> Des formes allocutives de négociation du dire sont employées (comme la forme *disons* par exemple) qui invitent l'interviewer à se satisfaire de la seule information qui lui est livrée. Les verbes *savoir*, *écouter* à l'impératif, éventuellement associé à l'interjection *eh bien* comme en (15) marquent ces contraintes.

L'autre est ainsi construit avec le locuteur comme agent d'un procès qui semble relever du consensus et qu'il ne peut plus dès lors refuser. L'indéfini *on* et le présent de vérité générale sont fréquemment utilisés dans cette construction, ils permettent d'introduire dans l'énoncé une valeur normative. Il s'agit en quelque sorte de définir des règles de conduite qui justifient une situation propre à l'entreprise.

- (17) **Si vous voulez**, en deux mots, **quand vous changez** l'assortiment, **quand vous l'harmonisez vous gênez** le client et **quand vous changez** l'informatique vous gênez la gestion et ça c'est une phase dure...
- (18) **Quand on** est sûr de tenir un prix, il ne faut pas attendre.
- (19) **Quand on** s'engage dans une opération de cette taille, on sait que son cours va être chahuté, que les arbitragistes vont commencer par prendre position et que la vie d'un cours se constitue au fur et à mesure que les explications sont données et des étapes de la réalisation de l'opération.
- (20) Ce n'est en rien une découverte. **Quand on** démarre une activité de services comme celle-ci, il est normal quelle dégage une perte courante qui prend en compte une partie de l'investissement.

### Un discours fortement structuré sur le plan argumentatif

Tropes affecte à tout corpus traité un style général sélectionné parmi les alternatives suivantes<sup>14</sup> : argumentatif, descriptif, énonciatif ou narratif. Son diagnostic pour le corpus étudié et pour la majorité des 15 sous-corpus est « style plutôt argumentatif ». Nous identifions en effet un discours supporté par énormément de connecteurs et notamment de connecteurs d'addition (comme *et*, *ensuite*, *puis*) qui représentent près de la moitié des cas. On observe également des connecteurs d'opposition (*mais*, *cependant*, *toutefois*) et de cause (*parce que*, *puisque*, *car*, *donc*...) dans 15% des cas. Il est à noter le peu de connecteurs de but, comme *pour que*, *afin de* (1% des cas).

Il semble donc que ce discours soit articulé par beaucoup de connecteurs, mais d'une part il s'agit essentiellement de connecteurs d'addition, dont nous verrons plus bas qu'ils participent à une logique de l'accumulation, et d'autre part une étude plus précise des connecteurs de cause permet de repérer que *donc* a par exemple plus un rôle de phatique que de conclusif, comme dans l'extrait ci-dessous :

- (21) Eh bien écoutez, si vous venez avec... vous avez 7 semaines pour venir avec des francs et puis si vous payez en francs, on vous rend la monnaie en euros et on vous explique évidemment, la caissière va être chargée de vous expliquer, elle est formée pour ça. Derrière les caisses, il y aura également des personnes chargées spécialement d'expliquer aux clients **donc** soit le ticket de caisse, les prix seront bien sûr clairs et seront double, la conversion sera parfaitement compréhensible et sécurisée, et **donc** d'expliquer aux clients **donc** ce système de la trappe à francs

Par ailleurs, parmi ces connecteurs, *donc* (628) a une fréquence bien plus élevée que des formes introduisant des relations de cause ou de conséquence comme *parce que* (233), *puisque* (123) et *Car* (17). Il est à noter que ces deux dernières formes ont, chez certains patrons souvent proches

---

<sup>14</sup> Ces modes discursifs sont empruntés à Charaudeau, P., 1983, *Langage et discours. Eléments de sémiolinguistique*, Paris : Hachette Education.

de l'intersection des axes factoriels, des fréquences bien supérieures à celle de *parce que*, ces derniers justifiant un certain nombre d'affirmations a posteriori, comme ci-dessous :

- (22) Je crois que Carrefour a un très grand potentiel **puisque** c'est la société la plus internationale de la grande distribution mondiale, présente dans 26 pays.
- (23) Le niveau des prises de commandes est bon **puisque**, au premier trimestre, nous avons engrangé près de 19 milliards d'euros pour un carnet total de 169,7 milliards d'euros, soit six années d'activité.
- (24) Le potentiel de croissance est tangible **puisque** il repose sur quatre ans de carnet de commandes.

### *Le recours à l'intensif*

Ce discours semble se caractériser par une faible visée explicative et une prépondérance des figures de présence. Paradoxalement, nous relevons une fréquence relativement équilibrée des adjectifs objectifs (38,9%) et des adjectifs subjectifs (33,5%), les 27,5% restants sont occupés par les adjectifs numériques représentatifs d'un discours de la finance. Toutefois cet équilibre apparent, garant d'un souci d'objectivité feint mais requis par les données situationnelles<sup>15</sup>, devient très relatif au regard de la fréquence élevée des formes d'intensité comme *plus* et *très* : (22) *plus* (1471) – qu'on peut rapprocher de (129) *moins* (212) qui est sept fois moins présent – et (43) *très* 690 – qu'on peut également rapprocher de (109) *peu* (255) plus de trois fois moins présent. On remarque également des segments répétés comme *le plus* (109), *la plus* (53) et *les plus* (92). A ce propos, Tropes classe les adverbes en 'modalisations' de temps, lieu, doute, affirmation, intensité, négation etc. et il identifie plus de 38% de ces derniers comme renvoyant à des formes d'intensité (comme *très*, *beaucoup*, *fortement*), ce qui nous semble excessivement élevé et apparemment à mettre au compte des spécificités de ce genre discursif.

Ces différentes formes instaurent le comparatif et le superlatif en techniques argumentatives favorites du discours patronal. Nous empruntons à Charaudeau (1992, 822) la notion « d'effet d'aveuglement » pour caractériser la procédure argumentative construite par la comparaison. Elle consiste à « détourner l'attention de l'interlocuteur vers un autre fait analogique qui sous couvert de ressemblance empêche de considérer la validité de la preuve ». Perelman (1992, 331) précise que « les jugements faisant état du superlatif sont bien plus impressionnants, en partie par leur aspect quasi logique, que des jugements modérés. [...] Leur caractère péremptoire dispense aussi plus aisément de preuve ».

- (25) Evidemment, c'est **le grand chantier**, non seulement de l'année, mais, je dirais, c'est **le plus grand chantier de l'histoire** de Carrefour. Et même de l'histoire du métier. C'est **la plus grande fusion au monde**.
- (26) A propos des fonds propres, j'ajouterai que Vivendi Universal va se retrouver avec **le plus beau bilan de toutes les entreprises de communication au monde** : si on isole notre participation dans Vivendi Environnement, nos fonds propres consolidés dépasseront 50 milliards d'euros, face à des dettes insignifiantes, car au regard de nos 2 milliards de dettes nous avons 2 milliards d'obligations convertibles dans la monnaie.

---

<sup>15</sup> Il s'agit en effet de convaincre de la bonne santé de l'entreprise.

### *L'emphase et l'hyperbole*

Soulignons enfin que le discours patronal exploite non seulement l'emphase lexicale avec de nombreux adjectifs intrinsèquement hyperboliques (*formidable, considérable, énorme, extraordinaire* par exemple) mais également l'emphase syntaxique avec des constructions récurrentes telles que l'extraction ou plus encore la dislocation et les pseudo-clivées :

- (27) Vivendi Universal après la cession des vins et spiritueux, **c'est** 50 milliards d'euros de capital, **c'est** zéro dette et **c'est** 10 milliards d'euros de marge de manœuvre dans les deux ans qui viennent, **c'est** le groupe de communication et de médias ayant le plus beau bilan au monde.
- (28) **Ce que** la crise actuelle démontre, **c'est** que ni les grandes nations ni les instances internationales créées après la Seconde Guerre mondiale n'ont su ouvrir les voies du dialogue pour réduire la fracture mondiale.
- (29) **Ce que** je souhaite, **c'est** qu'à l'occasion du renouvellement du conseil d'administration l'État soit davantage un État actionnaire qu'un État tutélaire.

### *Une argumentation par l'exemple et l'accumulation*

Le discours patronal repose en outre sur une argumentation par l'exemple. La fréquence des formes *comme*<sup>16</sup> (486) et *exemple* (141) témoignent de ce constat. Dans l'extrait (30) par exemple, le dirigeant, qui souhaite adopter le principe de rémunération des stock options dans son entreprise, justifie son opinion par le fait que celui-ci est l'objet d'un consensus plus large hors entreprise. L'extrait (31) montre un fonctionnement semblable : les autres le font et ceci est un argument suffisant pour que nous le fassions aussi.

- (30) je pense que le gouvernement est conscient de ce que, qu'on le veuille ou non, les stock options sont devenus un élément de rémunération normal des cadres supérieurs des entreprises. C'est comme cela **partout** en France, **partout** en Europe, **partout** dans les pays industrialisés.
- (31) c'est une participation de contrôle de l'État, à une zone où l'État devient un actionnaire de référence, un actionnaire stable, **comme** Volkswagen en a, **comme d'autres** constructeurs...

Dans l'extrait ci-dessous, la conviction pour le dossier défendu est soutenue par analogie à un autre dossier qui a déjà fait ses preuves et qui était sous-tendu par la même conviction.

- (32) Non, nous sommes tout à fait confiants là-dessus, connaissant bien le dossier, **comme pour le dossier** amont d'ailleurs pour lequel nous étions **également** confiants...

Enfin l'argumentation consiste parfois à sélectionner finement des exemples positifs pour justifier, par extrapolation, des choix plus larges de l'entreprise. Nous pouvons imaginer que la référence à des cas différents invaliderait l'enchaînement argumentatif.

- (33) Donc, quand vous faites le damier du nombre de pays et des possibilités de développement de ces nouveaux métiers, Carrefour n'a pas de problèmes de développement interne. Il a plutôt, aujourd'hui, presque trop de chantiers en route. Mais, ces chantiers en route, **comme** l'énorme fusion avec Promodes, **puis** les acquisitions qu'on a faites pour devenir numéro un **en Italie**, numéro un **en Belgique**, numéro un **en Argentine**, sont autant de chantiers aujourd'hui qui,

<sup>16</sup> La conjonction *comme* hors contexte est ambiguë. Selon Perelman (1992 : 502), « pour qu'il y ait une analogie, thème et phore doivent appartenir à deux domaines différents : lorsque les deux rapports que l'on confronte appartiennent à un même domaine, et peuvent être subsumés sous une structure commune, l'analogie fait place à un raisonnement par l'exemple ou l'illustration [...] ».

bien sûr, nécessitent beaucoup de travail, mais qui sont des fantastiques réservoirs de croissance pour demain.

La fréquence relevée par Tropes des connecteurs d'addition (soit près de 50% des connecteurs) illustre des procédés de l'ordre de l'accumulation. La prolixité du locuteur assume également, par un aspect alors plus quantitatif que qualitatif, un rôle d'aveuglement. D'autant plus que l'addition prend régulièrement la forme d'une surenchère marquée par des formes telles que *aussi* (438), *également* (138), *de plus* (149), *en plus* (96), *ainsi que* (44) ou encore *non seulement* (33) ou d'une énumération amplificatrice. Elle grossit ainsi certains dires au détriment d'autres. Autrement dit l'aveuglement est aussi évitement.

- (34) Dans **87 hypermarchés et 490 supermarchés en France et 117 hypermarchés et 109 supermarchés en Espagne, en Italie, en Grèce, en Turquie, en Indonésie, en Chine et en Corée**, les équipes en place de **Continent**, de **Pryca**, de **Continente**, de **Euromercato**, de **Stoc**, de **Maxor** et de **Supeco** ont ainsi transformé leurs magasins et assuré la réouverture à l'enseigne Carrefour ou Champion sur la fin de l'année et jusqu'en janvier en Italie.
- (35) Depuis le début de l'année, nous avons été présents dans de très grandes opérations aux quatre coins du monde : **en Amérique du Nord**, dans le financement des nouvelles raffineries de Pemex ; **en Europe**, dans les offres de Vodafone sur Mannesmann et de Lafarge sur Blue Circle ; **en Asie**, avec l'OPE sur Hong Kong Telecom, la plus grosse offre boursière jamais réalisée en Asie. Nous venons aussi de remporter l'appel d'offres de Total Fina Elf pour la gestion de sa trésorerie, ainsi que celui de la banque autrichienne Erste Bank, la plus grosse émission privée jamais réalisée par un acteur privé de ce pays<sup>17</sup>.

\*

\* \*

Les premiers résultats présentés ici nous permettent de conclure que les grands patrons, tenus de rendre des comptes sur leur entreprise, ne se limitent pas à de simples déclarations comptables et financières. Contrairement à nos attentes, loin de s'effacer pour laisser parler objectivement les chiffres, le discours patronal louvoie entre le *nous* collectif, le *je* managérial et la dépersonnalisation pour semble-t-il convaincre les marchés financiers de la bonne santé de l'entreprise. Loin de cette objectivité, à l'aide de jugements de valeur, ce discours érige les patrons en instances légitimes dont la parole, l'opinion, est censée faire autorité. Au delà d'une argumentation quasi-logique apparente, de nombreux moyens tenant de la séduction sont employés : l'hyperbole, l'emphase, l'accumulation, la surenchère et l'extrapolation notamment. Ce discours convoque également l'obligation, l'évidence et les lois absolues pour poser chaque fois l'entreprise comme la meilleure dans son secteur d'activité.

Cette étude mérite bien évidemment d'être poursuivie ; il nous paraîtrait intéressant de comparer les caractéristiques que nous avons pu mettre au jour au regard des spécificités des discours de propagande, notamment de la sphère des déclarations politiques, et en particulier les discours de candidature.

---

<sup>17</sup> Notons dans ce dernier exemple, l'emploi de *jamais*. Redondant dans le corpus (102), il constitue une nouvelle preuve d'un discours singularisant s'appropriant différents moyens pour construire l'exception de l'entreprise.

## Références

- Bonnafeous S., 2002, « Y a-t-il des "ethos" de sexe dans le discours politique. Le cas des ministres du gouvernement Jospin », communication au congrès d'information et communication, Mexico.
- Bromberg M., Ghiglione R., Landré A., Molette P., 1998, *L'Analyse automatique des contenus*, Paris, Dunod.
- Charaudeau P., 1992, *Grammaire du sens de l'expression*, Paris, Hachette Éducation.
- Deroubaix, J.C., 2000, Le « Programme de gouvernement », un genre discursif, *Mots* 62, présentation.
- Gardin B., 1976, « Discours patronal et discours syndical », *Langages* 41, p.13-46.
- Gardin, B., 1980, « Discours patronal et discours syndical sur la grève », dans Gardin B., Baggioni D., Guespin L., *Pratiques linguistiques, pratiques sociales*, Université de Rouen, p.14-59.
- Garric N., 1998, *Étude des structures linguistico-discursives du slogan publicitaire : Activité et modes de qualification*, Thèse à la carte, Presses du Septentrion.
- Garric N., 1996, « Pour une stratégie discursive publicitaire : les adverbes assertifs en –ment », *Langage et Société* 78, p.77-88.
- Garric N., Léglise I., à paraître, « La place du corpus, de l'analyste, du logiciel. Exemple d'une analyse de discours à deux voix », *Linguistique de Corpus*, Presses Universitaires de Rennes.
- Garric N., Léglise I., 2002, « Le discours patronal, discours de propagande », communication à la journée 'Caractéristiques linguistiques des textes de propagande', Université de Brest, à paraître.
- Lebart L., Salem A., 1994, *La statistique textuelle*, Paris, Dunod.
- Léglise I., 1999, *Contraintes de l'activité de travail et contraintes sémantiques sur l'apparition des unités et l'interprétation des situations*, Thèse à la carte, Presses du Septentrion.
- Maingueneau D., 1995, (coord) Les analyses de discours en France, *Langages* 117.
- Muller P., 1994, *Jaurès, vocabulaire et rhétorique*, Paris, Klincksieck.
- Perelman C., Olbrechts-Tyteca L., 1992, *Traité de l'argumentation. La nouvelle rhétorique*, Éditions de l'Université de Bruxelles [1988 1<sup>ère</sup> éd.].
- Petitjean L., Tournier M., Yi Choi U.S., 1999, « Les prétendants dans la valse des mots. Mesures lexicométriques », dans *L'image candidate à l'élection présidentielle de 1995. Analyse des discours dans les médias*, Paris, L'Harmattan, p.209-252.

## Résumé

Cet article présente quelques caractéristiques du discours de 15 grands patrons français, isolées par des études quantitatives notamment lexicométriques supportées par les logiciels Lexico3 et Tropes et doublées d'une analyse qualitative des productions discursives. Il s'intéresse en particulier à donner d'un sous-genre discursif, le 'discours patronal', des caractéristiques lexicales, temporelles, énonciatives, modales et argumentatives. Contrairement à ce que l'on pourrait attendre, loin de s'effacer pour laisser parler objectivement les chiffres, le discours patronal érige les patrons en instances légitimes dont la parole, l'opinion, est censée faire autorité. Au delà d'une argumentation quasi-logique apparente, il se caractérise également par de nombreux moyens discursifs relevant de la séduction.